

تأثیر قلمروگرایی بر عملکرد و کج رفتاری در محیط کار با تاکید بر پنهان سازی دانش (مورد مطالعه: شهرداری مرکزی مشهد)

معصومه عارف*^۱، حسن دلیری^۲

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>دانش به عنوان یک منبع با کاربردهای خود چند برابر می‌شود، اما تمایل عمومی انسان، دانش را به عنوان یک منبع محدود باور دارد که باید پنهان شود، پژوهش‌های زیادی در ارتباط با اشتراک گذاری دانش انجام گردیده است، با این وجود مفهوم پنهان سازی دانش هنوز کشف نشده است، همچنین مشاهدات انجام شده نشان دهنده عدم موفقیت و تلاش‌های سازمانی جهت جلوگیری از پنهان سازی و اشتراک گذاری دانش در سازمان‌ها می‌باشد و کارکنان در بسیاری از مواقع تمایلی برای تسهیم دانش خود ندارند و در مواردی از آن چون گنجی محافظت می‌کنند و این بی میلی و پنهان سازی دانش حتی در زمانی که به اشتراک گذاری دانش تشویق می‌شوند و برای انجام آن پاداش می‌گیرند همچنان ادامه دارد. پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی بوده و از منظر هدف، کاربردی می‌باشد که هدف اصلی آن بررسی تأثیر قلمروگرایی بر عملکرد و کج رفتاری در محیط کار با تاکید بر پنهان سازی دانش در بین کارکنان شهرداری مرکزی مشهد است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۲۰۰ نفر از کارکنان شهرداری مرکزی مشهد بودند که نمونه آماری بر اساس جدول مورگان به تعداد ۲۹۱ نفر از این بین انتخاب شدند. از پرسشنامه استاندارد با روایی و پایایی مناسب استفاده شد. این چنین به منظور جمع آوری اطلاعات از روش نمونه گیری غیر احتمالی در دسترس استفاده گردید. یافته‌ها و نتایج بیانگر این بود که قلمروگرایی و پنهان سازی دانش بر عملکرد تأثیر منفی و معناداری می‌گذارند اما بر انحراف محیط کار تأثیر مثبت و معناداری دارند.</p>	<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>شاپا الکترونیکی: ۴۵۶۵-۲۷۸۳</p> <p>شاپا چاپی: ۹۷۷۵-۲۰۰۸</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۷</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۰</p> <p>واژه‌های کلیدی: قلمروگرایی، عملکرد، کج رفتاری در محیط کار، پنهان سازی دانش</p>

لطفاً به این مقاله استناد کنید: عارف، معصومه، دلیری، حسن. (۱۴۰۱). تأثیر قلمروگرایی بر عملکرد و کج رفتاری در محیط کار با تاکید بر پنهان سازی دانش (مورد مطالعه: شهرداری مرکزی مشهد). *مطالعات رفتاری در مدیریت* ۱۳(۲۹): ۹۰-۷۴.

	Creative Commons: CC BY 4.0		
ایمیل: m.aref@attar.ac.ir		* نویسنده مسؤول: معصومه عارف	
		ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال	

۱. استادیار گروه مدیریت موسسه آموزش عالی عطار، مشهد، ایران. (نویسنده مسئول) m.aref@attar.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، موسسه آموزش عالی عطار، مشهد، ایران daliri-h@mashhad.ir

۱. مقدمه

در گذشته کج رفتاری‌ها و رفتارهای ضد سودآوری در محیط کار، کانون توجه بسیاری از پژوهش‌ها بوده است. پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور بیانگر آن است که علیرغم بروز کج رفتاری‌های زیاد در بین کارکنان، فقط ۳۰ تا ۵۰ درصد موارد کج رفتاری‌ها شناسایی شده و پیگیری انجام گرفته است. بدون تردید بروز چنین رفتارهایی برای سازمان‌ها خیلی گران تمام می‌شود، منابع سازمان‌ها را به بر باد می‌دهند، حقوق دیگر کارکنان را تضعیف و در نهایت باعث کاهش عملکرد و بهره‌وری سازمان می‌گردد (هویراس^۱ و همکاران، ۲۰۰۰). بنابراین مطالعه و رسیدگی به اینگونه رفتارها که هنجارهای سازمان را دست خوش تغییرات قرار می‌دهند و باعث تهدید سلامت سازمان و کارکنانش می‌شود، موضوع خیلی مهمی به شمار می‌رود. کج رفتاری‌ها در جهان از مباحثی است که در چند دهه اخیر به طور ویژه مورد بررسی قرار گرفته اما در ایران مطالعات کاملی هنوز در این زمینه انجام نشده است.

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های اندازه‌گیری میزان بهره‌وری در سازمان‌ها، عملکرد سازمانی کارکنان می‌باشد. این مؤلفه یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت به حساب می‌آید. زیرا بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن صورت می‌گیرد. بنابراین می‌توان موفقیت سازمان‌ها را در آینه عملکردشان جستجو کرد. عملکرد سازمانی پدیده‌ی پیچیده‌ای است که شاید بتوان ساده‌ترین تعریف آن را مجموعه فعالیت‌های موردنظر به دستیابی سازمانی دانست. سازمان‌ها برای پیشرفت در دنیای رقابتی امروز و حفظ حیات خود، نیازمند بهبود مستمر عملکرد هستند (بزاز جزایری، ۱۳۸۷).

از سوی دیگر دانش به عنوان یک منبع با کاربردهای خود چند برابر می‌شود (پروبوست^۲ و همکاران، ۲۰۰۲) اما تمایل عمومی انسان دانش را به عنوان یک منبع محدود باور دارد که باید پنهان شود (اسکرلاواج^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). پنهان سازی دانش که خود مانعی برای اشتراک گذاری دانش به حساب می‌رود، یکی از مشکل‌ترین موانع اشتراک گذاری دانش چه به لحاظ شناسایی و چه به لحاظ مقابله و درمان می‌باشد. سازمان‌ها چون در عمل مالک دارایی‌های فکری کارکنانشان نیستند، نمی‌توانند آنها را به انتقال دانش خود به دیگر اعضای سازمان وادار کنند. تحقیقات زیادی در ارتباط با اشتراک گذاری دانش انجام گردیده است، با این وجود مفهوم پنهان سازی دانش هنوز کشف نشده است، همچنین مشاهدات انجام شده نشان دهنده عدم موفقیت و تلاش‌های سازمانی جهت جلوگیری از پنهان سازی و اشتراک گذاری دانش در سازمان‌ها می‌باشد و کارکنان در بسیاری از مواقع تمایلی برای تسهیم دانش خود ندارند و در مواردی از آن چون گنجی محافظت می‌کنند و این بی میلی و بی علاقه‌گی به انتقال دانش حتی در موقعی که کارکنان مورد تشویق قرار می‌گیرند و بابت آن پاداش دریافت می‌کنند، باز هم ادامه دارد. اهمیت بررسی موضوع انتقال دانش زمانی است که میدانیم عدم انتقال موفق دانش کارکنان در سازمان‌ها، موجب کاهش بهره‌وری و به هدر دادن ۶ درصد از بودجه سازمان‌ها، بصورت سالیانه می‌شود.

با توجه به همه موارد ذکر شده در بالا و همچنین نقش مهم رفتارهای قلمروگرایی، کج رفتاری محیط کار و پنهان سازی دانش در سازمان‌ها این پژوهش قصد دارد به این موضوع پردازد که آیا قلمروگرایی بر عملکرد و کج رفتاری در محیط کار با تاکید بر پنهان سازی دانش در شهرداری مشهد تأثیر گذار است یا نه؟

¹ Huiras

² Probst

³ Skerlavaj

تعریف متغیرها:

قلمروگرایی: یک مکانیسم اساسی روانشناختی است که به هنجارهای بازگشت متقابل منفی و متعاقباً به رفتارهای تولیدی ضد محصول منجر می‌شود، قلمروگرایی به عنوان یک بازنمایی اجتماعی-رفتاری (به عنوان مثال این مال من است، نه مال شما) مالکیت روانشناختی ایده‌ها، اطلاعات و دانش است، که یک پدیده شناختی را درون یک همکار نشان می‌دهد (براون^۱ و همکاران، ۲۰۰۵).
عملکرد: اشاره به اثر بخشی یک کارمند در تکمیل هسته شغلی خود و یا مسئولیت‌های مبتنی بر نقش وی را دارد. عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر نحوه انجام عملیات سازمانی دلالت دارد (رهنورد، ۱۳۸۷). علاوه بر این عملکرد سازمانی نتیجه یا حاصل فرآیندهای اجرایی و تحقق اهداف سازمان است. تقریباً عملکرد سازمانی شامل تمامی اهداف تعالی و رقابت پذیری تولید است و به هزینه، انعطاف پذیری، سرعت، کیفیت یا قابل اعتماد مربوط می‌شود. همچنین عملکرد سازمانی را می‌شود به مثابه چتری تعریف کرد که همه‌ی مفاهیم مرتبط با فعالیت و موفقیت‌های کل سازمان را در بر می‌گیرد.

کج رفتاری محیط کار: محیط کار جایی است که مجموعه‌ای از رفتارها، هر کدام با اثراتی متفاوت بر سازمان و کارکنانش رخ می‌دهند. معمولاً این رفتارها بر اساس چهارچوب قوانین آن سازمان هستند. قوانین سازمان: گروهی از رفتارها، قاعده، زبان‌ها و قوانینی پیش بینی شده‌اند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در مسیری درست عمل کنند و به پیش بروند. بنابراین هر زمان رفتاری خارج از این چهارچوب‌ها اتفاق بیافتد، دارای اثرات گسترده است و همه سطوح سازمان، از مسائل مالی تا تصمیم‌گیری و تولید، را در برمی‌گیرد. محققین برای این رفتارها اسامی مختلفی را عنوان کرده‌اند از جمله کج رفتاری در محیط کار، رفتارهای ضد تولیدی رفتارهای ضد اجتماعی (اپل بایوم^۲ و همکاران، ۲۰۰۷).

کج رفتاری سازمانی: به آن دسته از رفتارهایی که به یک سازمان یا سیستم‌های آن هدایت می‌شوند، اشاره دارد مانند استراحت طولانی‌تر، ترک کار زود هنگام و بدون اجازه، دزدی، کارشکنی و دیر آمدن و تلاش اندک در کار است. همچنین استفاده غیرقانونی کارکنان از منابع سازمان و تصرف در اموال دولتی، شایع‌ترین نوع کج رفتاری‌های کارکنان، می‌باشد (کلووی^۳ و همکاران، ۲۰۰۲).

کج رفتاری فردی: رفتارهایی که بین کارکنان یک محیط کاری رخ می‌دهد و شامل رفتارهایی چون: تحقیر کردن همکاران، خشونت فیزیکی، دست انداختن یکدیگر، مشاجره، بی ادبی و شوخی‌های بیجا در محیط کار است (بنت و راینسون^۴، ۲۰۰۰).

پنهان سازی دانش: پنهان سازی دانش، نبود اشتراک دانش نیست بلکه پنهان سازی دانش، تلاشی تعمدی از سوی فرد برای جلوگیری یا پنهان سازی دانش مربوط به شغل از همکارانی است که خواهان آن دانش هستند (اسکرلاواج و همکاران، ۲۰۱۸)، اینگونه احساس مالکیت نسبت به دانش، مهارت‌ها و تخصص، با بیان رفتاری از احساسات مالکیت وی نسبت به یک جسم فیزیکی یا اجتماعی ارتباط دارد (براون و همکاران، ۲۰۰۵) پنهان سازی دانش برای سازمان‌ها مضر است، زیرا مارپیچ‌های منفی تلافی را

¹ Brown

² Appelbaum

³ Kelloway

⁴ Bennett & Robinson

ایجاد می‌کند (سرن^۱ و همکاران، ۲۰۱۴) از این رو بیشترین نیاز به درک، کنترل و پیش بینی عوامل مؤثر در پنهان سازی دانش در محیط کار وجود دارد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

قلمروگرایی: این پژوهش با استفاده از تئوری مبادله اجتماعی (بلو^۲، ۱۹۶۴)، هنجارهای متقابل (گولدنر^۳، ۱۹۶۰) و نظریه مالکیت روانی (کوستووا^۴ و همکاران، ۲۰۰۱) به بررسی چگونگی تأثیر قلمروگرایی (دامنه) تحت تأثیر مستقیم و غیرمستقیم پنهان سازی دانش بر عملکرد و انحراف محیط کار در سازمان می‌پردازد، طبق نظریه مبادله اجتماعی، همکاران روابط خود را براساس تجربیات خود با همکاران از طریق هزاران معاملات بین فردی که در محیط کار انجام می‌دهند، توسعه می‌دهند. هر فردی در مبادلات اجتماعی خود رفتاری عقلایی داشته و به دنبال حداکثر سازی منافع خود و حداقل سازی هزینه‌های مبادله اجتماعی خود با همکاران می‌باشد. مبادله اجتماعی ضمنی و ناگفته، تعاملات بین همکاران در محیط کار را کنترل می‌کند (بلو، ۱۹۶۴)، نظریه مبادله اجتماعی دلالت بر این موضوع دارد که اشخاص، رفتاری را انجام می‌دهند که انتظار دریافت پاداش و منافع از آن رفتار را دارند و آن‌ها معمولاً رفتارهای جایگزینی که منافع حاصله را حداکثر نماید و هزینه‌ها را به حداقل کاهش دهد، برمی‌گزینند (بلو، ۱۹۶۴). به عبارت بهتر، اشخاص منافع و هزینه‌های بالقوه یک رفتار را، قبل از انجام آن بررسی و ارزیابی می‌کنند. نامشخص بودن ماهیت پاداشها در آینده و زمان ارائه این پاداشها از الزامات این نظریه می‌باشد. در حقیقت اگر شخصی پس از لطف نمودن به شخصی دیگر پاداشی دریافت نکند، ممکن است ارائه آن لطف را متوقف کند. اما اگر شخص مقابل هم با ارائه یک لطف دیگر اقدام به مقابله به مثل نماید، این مبادلات بیشتر اتفاق خواهد افتاد. به همین جهت، وابستگی متقابل که به مفهوم وابسته بودن اقدام یک شخص به رفتار شخص مقابل می‌باشد، مشخصه اصلی نظریه مبادله اجتماعی می‌باشد. هنجار متقابل عبارت است از تمایلی عمومی که در بیشتر جوامع و در سراسر تاریخ یافت می‌شود. این هنجار، نشان می‌دهد که فرد باید به آنهایی که در گذشته به او کمک کرده‌اند، کمک کند و در مقابل، در خصوص آنهایی که در گذشته به او زیان وارد کرده‌اند، تلافی کرده، به آنها زیان وارد سازد. هنجارهای متقابل هم مثبت است و هم منفی، زیرا بستگی به نوع روابط متقابل اجتماعی بین همکاران دارد (گولدنر، ۱۹۶۰)، اگر شخص «الف» داوطلبانه و به طور خودجوش اطلاعات، دانش و تخصص خود را به شخص (ب) ارائه دهد، شخص (الف) به طور ضمنی رفتار متقابل مشابهی را در شخص (ب) فراخوانی می‌کند، تلافی مثبت منجر به افزایش بهره‌وری و کاهش رفتارهای ضد تولید مثلی، افزایش اعتماد به نفس با همکاران، صداقت و خلاقیت از شخص کانونی می‌شود، کاملاً طبیعی است که رفتار متقابل منفی نیز باعث کاهش بهره‌وری و افزایش رفتارهای ضد تولید مثلی، کاهش اعتماد به نفس با همکاران و عدم صداقت و خلاقیت در ساختار سازمانی می‌شود (سرن و همکاران، ۱۹۹۶)، بنابراین بی‌اعتمادی نسبت به شخص کانونی در یک سازمان، همکاران را به تلافی رفتار متعهد می‌کند (گولدنر، ۱۹۶۰)، استدلال می‌شود که هنجارهای متقابل منفی در دیدگاه قلمروگرایی (دامنه) پیشنهاد شده رشد می‌کنند، که به توضیح این موضوع کمک می‌کند که چرا همکاران تمایل دارند روابط خود را با همکاران در زندگی سازمانی کنترل کنند (براون و همکاران، ۲۰۱۳).

¹ Černe

² Blau

³ Gouldner

⁴ Kostova

طبق نظریه مالکیت روانشناختی، همکاران هنگام کنترل مداوم آنها، احساس مالکیت نسبت به ایده‌ها، اطلاعات، دانش و تخصص را ایجاد می‌کنند، که برای دستیابی به آنها زمان و انرژی زیادی را سرمایه‌گذاری کرده‌اند (کوستوو و همکاران، ۲۰۰۱)، چنین احساس مالکیت، به ویژه در مورد اشیاء نامشهود، منجر به عدم اطمینان و ابهام زیاد می‌شود، زیرا این خطر وجود دارد که همکاران نیز بتوانند ادعای مالکیت کنند (پیرس و جوسیلا^۱، ۲۰۰۹).

عملکرد: عملکرد سازمانی به چگونگی یا کیفیت انجام مأموریت‌ها و وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج آنها اطلاق می‌شود. این مفهوم ارزش مورد انتظار سازمان تعریف می‌گردد که یک شخص در یک دوره از زمان انجام می‌دهد. هر سازمانی برای رسیدن به عملکرد سازمانی مورد نظر در جستجوی راه‌هایی است تا شرایط را برای کارکنانش مساعد سازد. تا به مرحله‌ای از توانایی برسند که تأثیر گذاری بیشتری را بر روی کارشان داشته باشند (بریمانی و علیزاده باچی، ۱۳۹۸). حکمت اصلی اندازه‌گیری عملکرد، آگاهی از میزان سطح عملکردی است که سازمان در آن قرار دارد. یقیناً تا وقتی که وضعیت فعلی سازمان شناخته نشود نمی‌توان آن را بهبود بخشید. عملکرد فرد نشانه میزان موفقیت فرد در انجام کارش است و معمولاً از میزان خروجی فرد (به عنوان مثال، میزان فروش یا تولید) یا ارزشیابی میزان موفقیت رفتار فرد در مقایسه با انتظارات سازمانی بدست می‌آید. اینچنین، عملکرد سازمانی یک سازه‌ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد (رهنورد، ۱۳۸۷).

کج رفتاری محیط کار: کج رفتاری‌ها در محیط کار را به اینگونه تعریف کرده‌اند: هرگونه رفتار آگاهانه و تعمدی که در تضاد با هنجارهای آن سازمان باشد و تمامیت سازمان و کارکنانش را با خطر مواجه کند. کم کاری عمدی، دزدی و اختلاس، بی ادبی و خشونت به همکاران، همه آنها از جمله مثال‌های کج رفتاری محیط کار هستند (کولبرت^۲ و همکاران، ۲۰۰۴). شایع‌ترین نوع کج رفتاری‌های کاری کارکنان استفاده غیر مجاز از منابع سازمان و تصرف در اموال دولت می‌باشد (کلوی و همکاران، ۲۰۰۲). کج رفتاری محیط کار به رفتار داوطلبانه‌ای که نقض هنجارهای مهم سازمانی است و انجام آن، رفاه سازمان، اعضای آن یا هر دو را تهدید می‌کند، اشاره می‌کند (رابینسون و بنت، ۱۹۹۵)، چنین نوعی از کج رفتاری در محیط کار باعث اعمال صریح تجاوز و سرقت کارمندان می‌شود و در اقدامات ظریف‌تر و منفعلانه‌تر باعث عدم هدفمندی در انجام وظایف محوله، پیروی تصادفی از دستورالعمل‌های مربوط به شغل و انجام کارهای نادرست می‌شود (چیرومبولو^۳، ۲۰۱۵). کج رفتاری محیط کار برای سازمان‌ها مضر است، زیرا این امر بر عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد، یا به همکاران صدمه می‌زند به گونه‌ای که اثربخشی آنها را کاهش می‌دهد (فاکس^۴ و همکاران، ۲۰۰۱)، تحقیقات موجود حاکی از آن است که کج رفتاری محیط کار (کج رفتاری فردی و سازمانی) یک مسئله عمدتاً گسترده و با اهمیت در سازمان‌ها است، بنابراین استدلال می‌شود که کج رفتاری محیط کار کارکنان، رفتارهای منفی شغلی است که آن‌ها عمدتاً با اهداف صریح انجام می‌دهند تا به سازمان یا همکاران خود آسیب برسانند و در نتیجه نتایج آن برای سازمان خسارات اقتصادی و برای همکاران موجب فشار، اضطراب و فرسودگی می‌شوند (بوولینگ و بیهر^۵، ۲۰۰۶).

¹ Jussila & Pierce

² Colbert

³ Chirumbolo

⁴ Fox

⁵ Bowling & Beehr

کج رفتاری سازمانی: کج رفتاری سازمانی به آن دسته از رفتارهای کج رفتاری که به یک سازمان یا سیستم‌های آن هدایت می‌شوند، اشاره دارد، مانند استراحت طولانی‌تر، ترک کار زود هنگام و بدون اجازه و تلاش اندک در کار (لیائو^۱ و همکاران، ۲۰۰۴).

راینسون و بنت (۱۹۹۵) کج رفتاری‌های محیط کار مختلفی را در قالب چارچوب‌هایی مشخص، تنظیم کردند تا به انواع مختلف و پراکنده این مطالعات، نظم داده باشند. بر پایه تیپ شناسی راینسون و بنت در رابطه با این ارتباط، کج رفتاری‌ها در دو مبحث قابل تقسیم هستند: اول کم اهمیت در مقابل جدی و دوم بین اشخاص در مقابل سازمانی. کج رفتاری‌های سازمانی، گروهی از رفتارهای بین اشخاص و سازمان است که شامل رفتارهایی مانند: دزدی، کارشکنی، کم کاری و دیر آمدن در این گروه قرار می‌گیرند. در طرف دیگر کج رفتاری‌های فردی، رفتارهایی را شامل می‌شود که بین کارکنان یک فضای کاری رخ می‌دهد، رفتارهایی چون: تحقیر کردن همکاران، بی ادبی، مشاجره، دست انداختن یکدیگر و خشونت فیزیکی است.

کج رفتاری فردی: کج رفتاری بین فردی نوعی رفتار کج رفتاری است که به کار همکاران در سازمان انجام می‌شود، مانند نفرین کردن کسی در محیط کار، رفتار بی‌ادبانه نسبت به همکاران و شوخی کردن‌های بیجا با همکاران در محیط کار (بنت و راینسون، ۲۰۰۰). تصمیم‌ها و رفتارهای غیراخلاقی، تخریب شخصیت، استفاده از لوازم سازمان برای مقاصد غیر اداری و شخصی، ایجاد نارضایتی در مشتریان، نقض قوانین سازمان، تحقیر نمودن همکاران و دست انداختن یکدیگر (بلانکو^۲ و همکاران، ۲۰۱۲).

پنهان سازی دانش: پنهان سازی دانش یک عمل ارادی است، از مفهوم ذخیره سازی دانش متمایز و عملکرد سازمانی را کاهش می‌دهد (عمار^۳، ۲۰۱۸). اکثر مطالعات مرتبط با پنهان سازی دانش، به جنبه‌های منفی آن اشاره کرده‌اند، اما این پدیده همیشه هم جنبه‌های منفی ندارد، و در سازمان‌هایی که اطلاعات‌شان محرمانه است، از افشای اطلاعات جلوگیری می‌کند و منجر به بهبود عملکرد شغلی می‌گردد. از این رو بسیاری از مدیران پنهان سازی دانش را فریب کاری نمی‌دانند، چون پنهان سازی دانش، می‌تواند دلایل و نتایج مثبت به دنبال داشته باشد، برای مثال ممکن است برای جلوگیری از جریحه دار شدن احساسات طرف مقابل یا حفظ اسرار و یا حفظ منافع شخص سومی انجام شود، از این جهت پنهان سازی دانش همیشه رفتاری منفی نیست (هیسلوپ^۴، ۲۰۰۳).

استدلال می‌شود که منبع انگیزشی اشتراک گذاری و پنهان سازی دانش متفاوت است، زیرا محرک‌های ابزاری و یا ضد اجتماعی مردم را به سمت پنهان سازی دانش سوق می‌دهند، در حالی که انگیزش اجتماعی عمدتاً منجر به اشتراک دانش می‌شود (کانلی و ژینگ^۵، ۲۰۱۵). پنهان سازی دانش به خودداری از تسهیم دانش یا اطلاعات درخواست شده از سوی یک فرد گفته می‌شود (درگاهی و دست افکن، ۱۳۹۶). پنهان سازی دانش شامل سه رویکرد متفاوت؛ پنهان سازی گریزان، گنگ بازی و پنهان سازی منطقی است. گنگ بازی به معنای رد نکردن درخواست طرف مقابل به طور مستقیم و وانمود کردن به این که اطلاعات مورد نظر را نمی‌داند. پنهان سازی گریزان یا طفره آمیز، یعنی توافق کردن در رابطه با دادن اطلاعات مورد نظر اما در واقع ندادن اطلاعات مورد نظر یا دادن اطلاعات متفاوت یا ناقص است. اما پنهان سازی منطقی عبارت است از پنهان سازی اطلاعات محرمانه سازمان

¹ Liao

² Blanco

³ Amar

⁴ Hislop

⁵ Connelly & Zweig

که نباید افشا شود؛ بنابراین پنهان سازی دانش همیشه یک رفتار منفی نیست و می‌تواند با نتیجه مثبت همراه باشد، مانند حفظ اطلاعات محرمانه سازمان (کانلی و همکاران، ۲۰۱۲).

پیشینه تحقیق

میرحیدری و حسین بیگی (۱۳۹۹) به پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه میان قلمروداری و کج رفتاری کارکنان» پرداختند. این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر قلمروداری بر کج رفتاری می‌باشد. قلمروداری در این تحقیق کارکنان شرکت آل جی در نمایندگی ایران می‌باشد. با بررسی یک نمونه ۱۹۴ نفری از جامعه مورد نظر، تأثیر قلمروداری بر کج رفتاری تأیید گردید.

بابایی میبدی و علیرضایی (۱۳۹۸) به پژوهشی با عنوان «مدل سازی ساختاری تأثیر پنهان سازی منطقی دانش بر عملکرد با تأکید بر نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان» پرداختند. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع پیمایشی است. جامعه آماری از ۲۳۱ نفر از پرسنل صدا و سیمای مرکز یزد تشکیل شده که به دلیل محدودیت، تمامی اعضای آن به عنوان نمونه، انتخاب شده‌اند و به صورت تمام شماری مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. نتایج نشان داده است که پنهان سازی دانش منطقی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد و همچنین پنهان سازی دانش منطقی بر رضایت شغلی تأثیر معناداری دارد.

درگاهی و دست افکن (۱۳۹۶) به پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و پنهان سازی دانش در سطح فردی» پرداخت. جامعه آماری پژوهش شامل کل کارکنان آزمایشگاه‌ها به تعداد ۷۵۰ نفر بود که بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۵۶ نفر انتخاب شدند. نتایج نشان گر تقویت فرهنگ سازمانی همراه با مؤلفه‌های آن شامل مشارکت سازمانی، سازگاری کارکنان، وحدت و یکپارچگی و توجه خاص بر مأموریت‌های سازمان، باعث کم شدن پنهان سازی دانش فردی و سازمانی می‌شود.

نورالعین^۱ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «پیوند دادن پنهان سازی دانش با عملکرد خارج از نقش» پرداختند، نتایج مبتنی بر داده‌های چند منبع با تأخیر زمانی دو موج از ۴۲۸ پاسخ دهنده جفت (به عنوان مثال کارمندان و سرپرستان آنها) نشان می‌دهد که قرار گرفتن مداوم کارمندان در معرض پنهان سازی دانش، عملکرد خارج از نقش آنها را کاهش می‌دهد، زیرا از نظر عاطفی خسته می‌شوند.

علی خان^۲ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «تحقیق تجربی پنهان سازی دانش و انحراف فردی» پرداختند، این تحقیق با هدف بررسی ارتباط بین پنهان سازی دانش و انحراف فردی، رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته توسط پرسون محاسبه شد. داده‌ها به طور تصادفی از طریق یک پرسشنامه خودگردان از ۱۲۹ کارمند جمع آوری شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد دانش پنهان بر رفتار نقشی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد.

چاولا و گوپتا^۳ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش عوامل فردی و سازمانی در پنهان سازی دانش» پرداختند، داده‌ها از شرکت کنندگان به صورت حضوری از کارمندان بخش فناوری اطلاعات دو سازمان و همچنین از طریق آنلاین (از طریق فرم‌های Google) جمع آوری شد. این مطالعه نشان می‌دهد که مالکیت روانشناختی دانش واسطه فضای باز و پنهان سازی دانش است، تعهد سازمانی، اعتماد به نفس و پنهان سازی دانش را تعدیل می‌کند.

1. Noor Ul Ain

2. Khan

3. Chawla & Gupta

کومار^۱ (۲۰۱۹) در مقاله خود با عنوان «قلمروگرایی، راندمان فعالیت و کج رفتاری محیط کار: شواهد تجربی در مورد نقش پنهان سازی دانش» پرداخت. جامعه آماری ۱۹۸ نفر از پرسنل سازمان‌های بانکی و بیمه و با استفاده از پرسشنامه پیمایشی به تحقیق پرداخت. نتایج نشان می‌دهد پنهان سازی دانش بطور قابل توجهی عملکرد را کاهش، کج رفتاری فردی را ترغیب و کج رفتاری سازمانی را افزایش می‌دهد.

عمار^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین پنهان سازی دانش فردی و عملکرد تیم با واسه پنهان سازی دانش تیم» پرداخت، روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از جهت روش تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی-همبستگی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق تعداد ۱۳۵ نفر شامل ۵۳ نفر مرد و ۷۹ نفر زن از ۳۰ تیم کاری در بخشهای مختلف و موقعیت‌های شغلی در کشور هلند است. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه منفی معناداری بین پنهان سازی دانش و عملکرد تیمی وجود دارد و رفتار پنهان سازی دانش نه تنها در اعضای تیم بلکه یک پدیده جمعی است و عملکرد کل تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

اهداف تحقیق

هدف از این تحقیق، دستیابی به نتایج علمی است که نشان دهد قلمروگرایی بر عملکرد و کج رفتاری در محیط کار با تاکید بر پنهان سازی دانش در شهرداری مرکزی مشهد تاثیرگذار است یا خیر. پنهان سازی دانش در سازمان می‌تواند نقش مؤثری در کاهش هزینه‌های سازمانی، کج رفتاری‌های محیط کار و بهبود عملکرد سازمانی داشته باشد. از سوی دیگر، مفهوم قلمروگرایی و پنهان سازی دانش که در تحقیقات داخلی چندان مورد توجه قرار نگرفته، در این تحقیق مورد مطالعه قرار می‌گیرد. این مفهوم به دلیل تأثیر بسزای خود بر عملکرد و کج رفتاری‌های کارکنان می‌تواند اثر معناداری بر کاهش هزینه‌های سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی داشته باشد. به‌طور کلی، هدف از این تحقیق بررسی تأثیر قلمروگرایی بر عملکرد و کج رفتاری در محیط کار با تاکید بر پنهان سازی دانش در شهرداری مرکزی مشهد است.

مدل مفهومی تحقیق:



مدل تحقیق برگرفته از کومار (۲۰۱۹)

¹. Kumar

² Amar

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول: قلمروگرایی تأثیر مثبت و معناداری بر پنهان سازی دانش کارکنان شهرداری مرکزی مشهد دارد.

فرضیه دوم: قلمروگرایی تأثیر منفی و معناداری بر عملکرد کارکنان شهرداری مرکزی مشهد دارد.

فرضیه سوم: قلمروگرایی تأثیر مثبت و معناداری بر کج رفتاری فردی کارکنان شهرداری مرکزی مشهد دارد.

فرضیه چهارم: قلمروگرایی تأثیر مثبت و معناداری بر کج رفتاری سازمانی کارکنان شهرداری مرکزی مشهد دارد.

فرضیه پنجم: پنهان سازی دانش تأثیر منفی و معناداری بر عملکرد کارکنان شهرداری مرکزی مشهد دارد.

فرضیه ششم: پنهان سازی دانش بر کج رفتاری فردی تأثیر مثبت و معناداری کارکنان شهرداری مرکزی مشهد دارد.

فرضیه هفتم: پنهان سازی دانش تأثیر مثبت و معناداری بر کج رفتاری سازمانی کارکنان شهرداری مرکزی مشهد دارد.

فرضیه هشتم: پنهان سازی دانش رابطه میان قلمروگرایی و عملکرد کارکنان شهرداری مرکزی مشهد را واسطه‌گری می‌کند.

فرضیه نهم: پنهان سازی دانش رابطه میان قلمروگرایی و کج رفتاری فردی کارکنان شهرداری مرکزی مشهد را واسطه‌گری می‌کند.

فرضیه دهم: پنهان سازی دانش رابطه میان قلمروگرایی و کج رفتاری سازمانی کارکنان شهرداری مرکزی مشهد را واسطه‌گری می‌کند.

مواد و روش‌ها

این پژوهش توصیفی-پیمایشی بوده و از منظر هدف کاربردی می‌باشد که هدف اصلی آن بررسی تأثیر قلمروگرایی بر عملکرد و کج رفتاری محیط کار با تأکید بر پنهان سازی دانش در شهرداری مشهد می‌باشد. جامعه آماری تحقیق ۱۲۰۰ نفر از کارکنان شهرداری مرکزی مشهد هستند که بر اساس جدول مورگان ۲۹۱ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری غیر احتمالی در دسترس انتخاب شده‌اند. بمنظور جمع‌آوری داده‌ها برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استاندارد کومار (۲۰۱۹) استفاده شده است. در جهت اثربخشی بیشتر پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات دقیق‌تر، پرسشنامه توسط سرپرستان هر قسمت و نسبت به زیردستانی که شناخت کافی دارند تکمیل گردیده است (هر سرپرست از یک تا چندین نفر را برای نمونه پر کرده است).

پرسشنامه تحقیق حاضر، اقتباس از پرسشنامه طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. این پرسشنامه شامل ۲۴ گویه جهت سنجش پنج متغیر می‌باشد. پرسشنامه توزیعی بین ۲۹۱ نفر شامل دو بخش سؤالات عمومی شامل: سن، جنس، تحصیلات، سابقه کار و همچنین سؤالات تخصصی می‌باشد. سؤالات تخصصی مربوط به پرسش‌های اختصاصی در رابطه با متغیرهای اصلی است. متغیر قلمروگرایی به وسیله ۴ گویه، متغیر پنهان سازی دانش به وسیله ۳ گویه، متغیر عملکرد به وسیله ۵ گویه، متغیر کج رفتاری فردی به وسیله ۶ گویه و متغیر کج رفتاری سازمانی به وسیله ۶ گویه سنجیده می‌شوند. برای سنجش گویه‌های این تحقیق نیز مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد استفاده شده است. طیف لیکرت به دلیل سادگی درک و کاربرد و نیز به دلیل حوزه وسیع سنجش نگرش، در تحقیقات علوم انسانی و رفتاری، بیشترین کاربرد را دارد. لذا در این تحقیق برای سنجش متغیرها از طیف لیکرت استفاده گردید. در این پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش‌های آماری استنباطی جهت آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. همچنین در این تحقیق جهت آزمون روایی پرسشنامه‌ها، هم از اعتبار (روایی) محتوا و هم از اعتبار (روایی) سازه استفاده شده است. از این رو برای روایی محتوای تحقیق به دلیل استفاده از

شاخص‌های استاندارد و بهره‌گیری از نظرات چند تن از صاحب‌نظران و اساتید مرتبط با موضوع در حد مناسبی است و از نرم‌افزارهای spss24 و smart-pls3 برای روایی سازه پژوهش حاضر استفاده گردیده است.

یافته‌ها:

نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که وزن رگرسیونی متغیرها در پیش‌بینی تمام گویه‌ها پرسشنامه در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معنادار است. به این جهت هیچ کدام از گویه‌ها از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند. همچنین جهت سنجش پایایی سؤالات پرسشنامه، علاوه بر روش آلفای کرونباخ از شاخص‌های AVE^۱ و CR^۲ استفاده شده است. استاندارد آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ توسط کرونباخ (۱۹۵۱) بیان شده است، همچنین مقدار بالای ۰/۶ را برای CR و فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار استاندارد ۰/۵ را برای AVE ذکر کرده‌اند. جدول ۱ نشان‌گر این است که تمامی متغیرها از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۱. پایایی سازه‌های مکنون مدل تحقیق

ابعاد	AVE	CR	فورنل و لارکر	بارهای عاملی	آلفا کرونباخ
قلمروگرایی	۰,۸۳۲	۰,۹۳۶	۰,۹۱۰	۰,۵۸	۰,۸۹
پنهان سازی دانش	۰,۷۴۸	۰,۹۴۶	۰,۹۵۶	۰,۶۲	۰,۷۲
عملکرد	۰,۶۹۴	۰,۹۳۱	۰,۹۶۸	۰,۵۹	۰,۷۵
کج رفتاری فردی	۰,۷۵۹	۰,۸۲۹	۰,۹۹۷	۰,۵۴	۰,۷۳
کج رفتاری سازمانی	۰,۷۵۱	۰,۹۱۶	۰,۹۵۴	۰,۵۳	۰,۷۷

متوسط واریانس استخراجی، میزان واریانس که یک متغیر مکنون از شاخص‌های خود می‌گیرد را اندازه‌گیری می‌کند. مقدار این شاخص باید از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد.

سازگاری ترکیبی این شاخص در واقع نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی بعلاوه واریانس خطا می‌باشد. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ می‌باشد و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۶ باشد. به این شاخص نسبت دیلون-گلدشتاین نیز گفته می‌شود.

شاخص فورنل و لارکر طبق این شاخص واریانس هر متغیر مکنون باید برای شاخص‌های مربوط به خودش بیشتر از سایر شاخص‌ها باشد.

بارهای عاملی شاخص‌ها نشان‌دهنده این آن است که چه میزان از واریانس‌های شاخص‌ها توسط متغیر مکنون خود توضیح داده می‌شود. مقدار این شاخص باید از ۰/۵ بزرگ‌تر و در فاصله اطمینان ۵٪ معنادار باشد. معنی‌داری این شاخص توسط بوتاسترپ یا جک‌فینگ بدست می‌آید.

^۱ Average variance extracted

^۲ Composite Reliability

شاخص آلفا کرونباخ، این شاخص میزان بارگیری همزمان متغیرهای مکنون یا سازه را در زمان افزایش یک متغیر آشکار اندازه‌گیری می‌کند. مقدار این شاخص از ۰ تا ۱ می‌باشد. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۶ باشد. در این راستا با توجه به جدول شماره (۱) و با توجه به آنکه شاخص CR همگی بالای ۰/۶ و شاخص AVE همگی بالای ۰/۵ می‌باشند، شاخص آلفای کرونباخ اعداد بالای ۰/۷، شاخص فورنل و لارکر و بارهای عاملی اعداد بالای حد استاندارد می‌باشند، در نتیجه پایایی سازه مورد تأیید قرار گرفت.

جهت برآورد مدل مفهومی پژوهش، بررسی مشخصات عمومی و پایه‌ای متغیرهای پژوهش، تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها و شناخت پاسخگویان و جامعه آماری پژوهش، آشنایی با آماره‌های توصیفی مربوط به متغیرها لازم است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا لازم است آمار توصیفی محاسبه و بررسی شود. تعداد پرسشنامه‌های تحقیق حاضر ۲۹۱ پرسشنامه است. آمار توصیفی متغیرهای به کار رفته در مدل مفهومی تحقیق بعد از محاسبه از طریق میانگین حسابی طیف گویه‌های مربوطه به صورت کمی در جدول ۲ ارائه شده است. به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از منظر آمار توصیفی شاخص‌های میانگین، میانه؛ کمترین؛ بیشترین؛ انحراف معیار؛ چولگی و کشیدگی متغیرها مورد بررسی قرار گرفت که بنا بر نتایج همگی متغیرها در وضعیتی نرمال قرار داشتند.

جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای مورد مطالعه

شاخص‌ها	میانگین	میانه	کمترین	بیشترین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
قلمروگرایی	۲,۵۴	۲,۵۰	۱,۰۰	۴,۷۵	۰,۹۰	۰,۴۲	-۰,۳۹
پنهان سازی دانش	۲,۹۰	۳,۰۰	۱,۰۰	۵,۰۰	۰,۸۵	-۰,۲۳	-۰,۴۱
عملکرد	۳,۳۰	۳,۴۰	۱,۸۰	۵,۰۰	۰,۶۵	۰,۰۶	-۰,۳۰
کج رفتاری فردی	۱,۷۹	۱,۶۷	۱,۰۰	۴,۲۳	۰,۶۳	۰,۹۳	۱,۰۷
کج رفتاری سازمانی	۲,۱۷	۲,۱۷	۱,۰۰	۴,۳۳	۰,۷۱	۰,۳۵	-۰,۱۸

در مدل مورد بررسی فرضیه‌های تحقیق بایستی ضریب برآورد شده در رابطه بین متغیرها در سطح خطای پنج درصد معنی‌دار (مثبت یا منفی) باشد تا بتوان ادعا نمود آن فرضیه برقرار است. که پس از تأیید مدل با توجه به آزمون‌های انجام شده جدول ۳ برآورد یا تخمین ضریب فوق را ارائه نموده است. به طور مثال در ارتباط با فرضیه اول پژوهش، نتایج در سطح خطای پنج درصد نشان می‌دهد بین قلمروگرایی در مدل با ضریب (۰,۳۷۵) با توجه به سطح خطای مورد انتظار (معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵) که در جدول در ستون آخر که نشان‌دهنده مقدار احتمال است به میزان ($p < ۰/۰۰۰۱$) مشخص شده است، رابطه‌ی معنی‌داری با پنهان سازی دانش وجود دارد. با توجه به معنی‌داری ضریب مثبت لذا فرضیه‌ی صفر با اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید واقع نمی‌گردد و فرضیه‌ی اول پژوهش مورد پذیرش واقع می‌شود.

جدول ۳. مقادیر ضرایب و معنی داری متغیرها

مقدار احتمال	آماره	انحراف استاندارد	ضریب	روابط بین ابعاد
0.0001	۷,۳۴۶	۰,۰۵۱	۰,۳۷۵	پنهان سازی دانش <---
۰,۰۱۳	-۲,۴۹۶	۰,۰۴۵	-۰,۱۱۱	عملکرد <---
0.0001	۵,۱۴۲	۰,۰۴۰	۰,۲۰۵	کج رفتاری فردی <---
0.0001	۵,۳۵۰	۰,۰۴۶	۰,۲۴۷	کج رفتاری سازمانی <---
۰,۰۲۶	-۲,۲۲۹	۰,۰۴۷	-۰,۱۰۵	عملکرد <---
0.0001	۴,۵۹۱	۰,۰۴۲	۰,۱۹۳	کج رفتاری فردی <---
۰,۰۰۴	۲,۸۵۰	۰,۰۴۹	۰,۱۳۹	کج رفتاری سازمانی <---

بحث و نتیجه گیری:

نیروی انسانی به عنوان با ارزش ترین منبع سازمانی، محور رویکردها و فعالیت های سازمانی است و در تعالی اهداف و آرمان سازمان، نقش اساسی ایفا می کند. لازمه توسعه و تحول سازمانی، کیفیت عملکرد است، عملکرد، فرآیندی است که به بخش و اندازه گیری، ارزش گذاری و قضاوت، طی دوره ای معین و مشخص می پردازد. در حقیقت، مکانیسمی است که اجرا و استفاده از آن در سازمان ها، موجب بهبود دائمی عملکرد کارکنان می شود و کمک می کند تا سازمان یا شرکت بهتر بتواند اهداف خود را تحقق بخشد. بر مبنای مبانی نظری و پیشینه تحقیق عملکرد یک مفهوم چند بعدی است. به طور معمول، عملکرد را به عنوان اعمال و رفتارهایی تعریف می کنند که تحت کنترل کارکنان هستند و منجر به دستیابی آنان به اهداف سازمانی می شوند. پنهان سازی دانش بر رضایت شغلی و عملکرد تأثیر دارد. رضایت یکی از عواملی است که در موفقیت شغلی نقش مهمی دارد، این عامل موجب بهبود کارایی و نیز احساس رضایت فرد می شود رضایت شغلی، به معنای احساس خوب شخص نسبت به شرایط یک شغل است.

نتیجه گیری گرایش انسانی به گونه ای است که گاهی کارکنان از اشتراک گذاری دانش خود به همکاران خودداری می کنند، که این امر حلقه های بی اعتمادی متقابل را در محیط کار ایجاد و حفظ می کند. این افراد، با ارائه نکردن اطلاعاتشان به همکاران، خود بازنده بزرگی می شوند، زیرا دومی با مخفی کردن دانش از مخفی کننده های دانش اولیه از طریق حلقه های بی اعتمادی متقابل بین فردی تلافی می کنند. به این ترتیب، نتایج تحقیق حاضر بیانگر این است که قلمروگرایی و پنهان سازی دانش بر عملکرد تأثیر منفی و معناداری می گذارند اما بر کج رفتاری محیط کار تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین پنهان سازی دانش رابطه میان قلمروگرایی و عملکرد و کج رفتاری محیط کار را واسطه گری می کند. بنابراین، پنهان سازی دانش و نتایج آن رفاه یک سازمان، اعضای آن یا هر دو را تهدید می کند و نیاز به اقدامات به موقع از سوی مدیران و یا رهبران برای از بین بردن این نارسایی های سازمانی دارد. سازمان ها باید رفتار پنهان سازی دانش را با برچیدن مالکیت روانی کارکنان بر دانش از طریق استفاده مداوم از فرهنگ تیم و حمایت از شیوه های منابع انسانی کاهش دهند.

با توجه به تأیید تأثیر قلمروگرایی بر پنهان سازی دانش کارکنان شهرداری مرکزی مشهد پیشنهاد می‌شود که مدیران به ارائه جلسات فردی و گروهی با کارکنان، ارائه پاداش در ارتباط با هم افزایی اعضا و همکاری کارکنان و ارزیابی دوره‌ای پرسنل پردازند.

با توجه به تأیید تأثیر منفی قلمروگرایی بر عملکرد کارکنان شهرداری مرکزی مشهد پیشنهاد می‌شود که در سازمان به بخش بندی فعالیت‌ها، محول کردن کارها در کارگروه‌های مختلف و تشکیل کارگروه‌های تخصصی با نظارت مرتبه بندی و پاسخگویی فردی و گروهی جهت ارتقای نظام مشارکتی را مدنظر قرار داد.

با توجه به تأیید تأثیر مثبت و معنادار قلمروگرایی بر کج رفتاری فردی کارکنان شهرداری مرکزی مشهد پیشنهاد می‌شود که در سطح سازمان به شایسته سالاری، نظام پاداش بر مبنای عملکرد و حمایت سازمانی از کارهای گروهی اقدام شود.

با توجه به تأیید تأثیر مثبت و معنادار قلمروگرایی بر کج رفتاری سازمانی کارکنان شهرداری مرکزی مشهد پیشنهاد می‌شود که در سطح سازمان به نقش آداب و رسوم سازمانی، ایجاد سمینارها جهت همکاری‌های سازمانی، درگیر کردن گروهی کارکنان با تشکیل تیم‌های مجازی و تخصصی اقدام کرد.

با توجه به تأیید تأثیر منفی و معنادار پنهان سازی دانش بر عملکرد کارکنان شهرداری مرکزی مشهد پیشنهاد می‌شود که با ایجاد تیم‌های مشارکتی و پاداش به کارهای گروهی و اضافه شغل و توانمندسازی رفاهی و ارتقای شغلی در جهت ارائه ایده‌های نو گروهی به افزایش کارگروهی مبادرت ورزید.

با توجه به تأیید تأثیر مثبت و معنادار پنهان سازی دانش بر کج رفتاری فردی کارکنان شهرداری مرکزی مشهد پیشنهاد می‌شود که در سازمان جلساتی با کارکنان به صورت فردی در راستای حل مشکلات و نارضایتی‌ها، آموزش از طریق ارائه کتاب یا جلسات گروهی و تشویق به همکاری‌های درون سازمانی اقدام شود.

با توجه به تأیید تأثیر مثبت و معنادار پنهان سازی دانش بر کج رفتاری سازمانی کارکنان شهرداری مرکزی مشهد پیشنهاد می‌شود که با ایجاد فرهنگ مشارکت در بین کارکنان با سنجش‌های دوره‌ای، توجه به سیستم‌های فناوری و برنامه ریزی منابع در جهت بهبود بهره‌وری کارکنان در راستای عدم پنهان سازی دانش اقدام شود.

با توجه به تأیید تأثیر نقش واسطه‌گری پنهان سازی دانش بر رابطه میان قلمروگرایی و عملکرد کارکنان شهرداری مرکزی مشهد پیشنهاد می‌شود از طریق برگزاری مراسمات فوق برنامه و خارج از محیط کار به صورت گروهی، پشتیبانی از فرهنگ کار تیمی، بهادادن به فرهنگ تسهیم دانش و تجربه در سازمان، انعطاف‌پذیرتر کردن ساختار سازمان و فرهنگ حاکم در راستای پذیرش نیروهای جدید و جلوگیری از ایجاد گروه‌های کاری با عملکرد جزیره‌ای به تقویت ارتباطات مثبت و صمیمی کارکنان اقدام شود.

با توجه به تأیید تأثیر نقش واسطه‌گری پنهان سازی دانش رابطه میان قلمروگرایی و کج رفتاری فردی کارکنان شهرداری مرکزی مشهد پیشنهاد می‌شود به توانا کردن مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران، تعریف و شفاف سازی رویه‌های فعالیت بطوری که نیاز به مشارکت در بین افراد و گروه‌ها احساس شود، حفظ احساس برابری و تطابق حقوق افراد در گروه و جلوگیری از اصطکاک منافع و دقت در تشکیل تیم‌های کاری با توجه به سطوح افراد و زمینه‌های ارتباطی اقدام شود.

با توجه به تأیید تأثیر نقش واسطه‌گری پنهان سازی دانش رابطه میان قلمروگرایی و کج رفتاری سازمانی کارکنان شهرداری مرکزی مشهد پیشنهاد می‌شود به شناسایی علایق مشترک و تعریف هدف مشترک، تغییر ساختارهای عملیاتی تیمها در بازه‌های

مشخص برای کاهش انسجام غیرضروری گروه‌ها، الزام فرد به تصمیم‌گیری در راستای اهداف گروه و فراهم کردن زمینه‌های لازم برای دوره‌های آموزشی کارکنان و آموختن مهارت‌های جدید به کارکنان اقدام شود. در تحقیقات آتی می‌توان به بررسی نقش مدیریت دانش، سبک‌های مدیریتی و توجه به خلاقیت‌های فردی و سازمانی در مدل اشاره کرد.

تحقیقات آتی می‌توانند در سایر سازمان‌های مشابه انجام گرفته و نتایج به دست آمده را با تحقیق حاضر مورد قیاس قرار دهند. پیشنهاد می‌کنم که تحقیقات آینده باید با استفاده از متغیرهای سطح تیمی و سازمانی برای پیش‌بینی پنهان‌سازی دانش کار من را گسترش دهند.

با نظر به اینکه جامعه آماری این پژوهش، محدود به بازه زمانی و مکانی است، از این رو نتایج بدست آمده قابل تعمیم به مخاطبین سایر موقعیت‌های مکانی و زمانی نیست و در تعمیم آن می‌بایست جوانب احتیاط رعایت گردد. به جز محدودیت‌های اصلی هر پژوهش علمی از قبیل محدودیت‌های قلمرو زمانی و مکانی، یکی از محدودیت‌های اصلی برای تعمیم مدل، می‌توان به محدودیت در عامل «جامعه تحقیق» اشاره کرد. محدودیت جامعه پژوهش باعث محدود بودن نتایج به جامعه مورد مطالعه منجر شود که این احتمال وجود دارد در دیگر جوامع آماری شاهد رفتارهای متفاوتی در مورد روابط یاد شده در پژوهش باشیم.

با توجه به پیمایشی بودن و پرسشنامه محور بودن تحقیق حاضر، جمع‌آوری و دسترسی به نمونه آماری منجر به زمان بر شدن فرآیند انجام تحقیق شد.

منابع و مراجع

بزاز جزایری، سیداحمد (۱۳۸۷). نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقا کیفیت زندگی کاری کارکنان. ماهنامه صنعت سیمان، پیاپی ۹۲، ص ۳۹

رهنورد، فرج اله (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمانهای بخش دولتی ایران. پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی مدیریت سال هشتم، شماره ۴، پیاپی ۳۱.

بریمانی، ابوالقاسم و علیزاده پاجی، وحید (۱۳۹۸). رابطه بین خلاقیت سازمانی و شادکامی با عملکرد سازمانی کارکنان اداره راه و ترابری. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال نهم شماره ۳۵.

درگاهی، حسین، دست افکن، آرزو (۱۳۹۶). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و پنهان‌سازی دانش در سطح فردی آزمایشگاه‌های بالینی در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران. فصلنامه آزمایشگاه و تشخیص، پیاپی ۳۵.

میرحیدری، مجتبی و حسین بیگی، علیرضا (۱۳۹۹). بررسی رابطه میان قلمرو داری و کج رفتاری کارکنان شرکت خدمات آل‌جی، ششمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم انسانی، اقتصاد و حسابداری.

بابایی میبدی، حمید و علیرضایی، اسداله (۱۳۹۸). مدل سازی ساختاری تأثیر پنهان سازی منطقی دانش بر عملکرد با تاکید بر نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان در کارکنان صدا و سیما مرکز یزد. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، ۴، ۸۴-۶۱.

Huiras, J. Uggen, C. Morris, B. (2000). Career jobs, survival jobs and employee deviance: a social investment model of workplace misconduct, *Sociological quarterly*, 41, 91-103

Probst, G. Raub, S. Romhardt, K. (2002). *Managing knowledge: Building blocks for success*. Chichester: Wiley.

Skervlavaj, M. Connelly, C. Cerne, M. Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: Time pressure, prosocial

- motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*. 22(7), 1489–1509.
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577–594.
- Appelbaum, H. Laconi. Matousek. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes impacts and solutions. *Corporate governance international journal of business in society*, Vol 7, No 5, p: 586-598.
- Kelloway, M. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of applied psychology*, p: 444-453.
- Bennett, R. J., & Robinson, R. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- Černe, M. Nerstad, C. Dysvik, A. Skerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*. 57(1), 172–192.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*. 25(2), 161–178.
- Kostova, T. Pierce, J. Dirks, K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*. 26(2), 298–310.
- Brown, G. Crossley, C. Robinson, S. (2013). Psychological ownership, territorial behavior, and being perceived as a team contributor: The critical role of trust in the work environment. *Personnel Psychology*. 67(2), 463–485.
- Pierce, J. Jussila, I. Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*. 30(4), 477–496.
- Colbert, E. Mount, K. Witt, A. Hurter, K. Barrick, R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. Vol.89, No 4, P: 599-609.
- Robinson, S. Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional-scaling study. *Academy of Management Journal*. 38(2), 555–572.
- Chirumbolo, A. (2015). The impact of job insecurity on counterproductive work behaviors: The moderating role of honesty–humility personality trait. *The Journal of Psychology*. 149(6), 554–569.
- Fox, S. Spector, P. Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*. 59(3), 291–309.
- Bowling, N. Beehr, T. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 91, 998–1012.
- Liao, H. Joshi, A. Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*. 57(4), 969–1000.
- Blanco, R. (2012). Antonio de Aragon Uva. Carlos Alberto. Ana Julia. Gordiano. Aim fire character assassination in Cuba. P: 12.
- Amar, O. (2018). The Relationship between Individual Knowledge Hiding and Team Performance Mediated by Team Knowledge Hiding: An Upper-Level Mediation in a Two-Level Model. Master's thesis Human Resource Studies, Tilburg University.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*. 25, 182–202
- Connelly, C. Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 24(3), 479–489.
- NoorUain, Muhammad. UmerAzeem, MaqboolHussain, S. AurangzaibArshad, M. (2021). Linking knowledge hiding to extra-role performance: The role of emotional exhaustion and political skills. *Journal of Business Research* 97, 11-29.
- Khan, A.A., Tufail, M., and Bilal, H. (2020). The Empirical Investigation of Knowledge Hiding and In-role Behavior. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(2), 577-585
- Chawla, R. Gupta, V. (2019). Relationship of Individual and organizational factors with knowledge hiding in IT sector organizations. *International Journal of Social Sciences Review* vol 7. Issue 2. pg 209-216
- Kumar S. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*. 97, 10-19.
- Amar, O. (2018). The Relationship between Individual Knowledge Hiding and Team Performance Mediated by

Team Knowledge Hiding: An Upper-Level Mediation in a Two-Level Model. Master's thesis Human Resource Studies, Tilburg University.





Investigating the Impact of Territorialism on Performance and deviance in the Workplace with Emphasis on Knowledge Hiding (Case study: Mashhad Central Municipality)

Massoumeh Aref^{*1}, Hasan Daliri²

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>eISSN: 2008-9775 pISSN: 2783-4565</p> <p>Keywords: Territorialism, Performance, deviance in the Workplace, Knowledge, Organizational Behavior, Individual misbehavior</p>	<p>Knowledge as a resource multiplies with its applications, but the general tendency of man is to believe in knowledge as a limited resource that must be hidden, much research has been done on knowledge sharing, however now, the concept of knowledge concealment has not been discovered yet. Also, the observations made show the failure and organizational efforts to prevent the concealment and sharing of knowledge in organizations, and employees are often reluctant to share their knowledge. In some cases, they protect it like a treasure, and this reluctance and concealment of knowledge continues even when knowledge sharing is encouraged and rewarded for doing so. The present study is a descriptive survey and is applied in terms of purpose, the main purpose of which is to investigate the impact of territorialism on performance and misconduct in the workplace with emphasis on knowledge concealment among employees of the central municipality of Mashhad. The statistical population of the study included 1200 employees of Mashhad Central Municipality, of which 291 were selected based on Morgan table. A standard questionnaire with appropriate validity and reliability was used. Also, available probability sampling method was used to collect information. Findings and results showed that territorialism and knowledge concealment have a negative and significant effect on performance but have a positive and significant effect on workplace deviation.</p>

Please cite this article as: Aref, M., Daliri, H. (2022). Investigating the Impact of Territorialism on Performance and deviance in the Workplace with Emphasis on Knowledge Hiding (Case study: Mashhad Central Municipality). *Behavioral Studies in Management*, 13(29),74-90.

	<p>Creative Commons: CC BY 4.0</p>	
<p>Publisher: Islamic Azad University North Tehran Branch</p>		
<p>* Corresponding Author: Massoumeh Aref</p>	<p>Email: m.aref@attar.ac.ir</p>	

- 1- Ph.D. of Management Department, Attar Institute of Higher Education, Mashhad, Iran. m.aref@attar.ac.ir
 2- MSc. Human Resources Development, Attar Institute of Higher Education, Mashhad, Iran. daliri-h@mashhad.ir